

A3 DA ANÁLISE

A análise inteira, do problema à decisão, em uma folha só



COMO USAR O A3

1. Preencha os blocos **1 a 4, à esquerda**, com o que as fases Negócio e Análise já entregaram: pergunta, situação atual com número, meta e achados.

3. Os blocos **6 e 7** resumem o one-pager (C17) e o plano de ação (C18): não reescreva a análise, resuma a decisão.
2. No bloco **5**, registre só causa comprovada por teste estatístico ou mecanismo verificável, nunca uma hipótese ainda não testada.

4. O bloco **8** fecha o ciclo: como a decisão vai ser acompanhada, e o que a análise ainda não responde.

LADO ESQUERDO • O PROBLEMA, MEDIDO

1 CONTEXTO E PERGUNTA de onde a análise partiu (N01)

Distribuidora Norte Sul, 7 CDs, SKUs de giro A e B (412 itens). Entre jan e jun/2026 a ruptura de estoque subiu 40% frente ao semestre anterior. Pergunta: por que a ruptura subiu, e qual alavanca resolve mais dela, renegociar prazo com os 3 maiores fornecedores ou elevar o estoque de segurança? Decide a Diretoria de Operações até 31/07/2026 (N01).

2 SITUAÇÃO ATUAL o número que mostra o tamanho do problema (A11)

Ruptura em 7,8% dos SKU-dia, contra meta de 4% (N03). A estratificação por CD mostra que ela não é uniforme: CD Sudeste (Contagem) tem índice 1,51 e CD Sul (Curitiba) tem índice 1,43 sobre a taxa geral dos 7 CDs, os dois muito acima da média. Os outros 5 CDs ficam abaixo de 1,00 (A11).

3 META o que sucesso significa, com prazo (N03)

Reduzir a ruptura de 7,8% para 4% dos SKU-dia. A alavanca central é o lead time do fornecedor: hoje em 14,2 dias, meta de 9 (N03). Cobertura de estoque sobe de 11,4 para 18 dias e acurácia da previsão sobe de 71% para 85% como metas de apoio.

4 ACHADOS o que os dados mostraram (A12 e A13)

O Pareto mostra que os 3 materiais mais frequentes, cimento, vergalhão e argamassa, respondem por 61% das faltas registradas no período; ampliando para 5 categorias (mais bloco cerâmico e telha) o corte chega a cerca de 80% das ocorrências de ruptura (A12). Lead time e ruptura têm correlação forte e direta (r=0,78); acurácia da previsão e ruptura têm correlação moderada e inversa (r=-0,58) (A13). O lead time explica mais da ruptura do que a previsão.

LADO DIREITO • A DECISÃO, SUSTENTADA

5 CAUSA CONFIRMADA testada, não só levantada (A14 e A15)

O teste de hipótese confirma: os CDs com ruptura alta têm lead time médio maior que os demais, diferença estatisticamente significativa, com p=0,003 (A14). O Ishikawa aponta o mecanismo: o ponto de pedido é calculado sem considerar a variação do lead time real, o ERP não alerta quando o fornecedor ultrapassa o prazo contratado, e o dado cadastrado é o prazo contratual, não o realmente entregue (A15).

6 RECOMENDAÇÃO a decisão que os dados sustentam (C17)

Renegociar o prazo de entrega com os 3 maiores fornecedores dos CDs Sudeste (Contagem) e Sul (Curitiba), com meta de lead time máximo de 9 dias. Elevar o estoque de segurança fica como alavanca de reserva, não a prioridade: ela custa capital de giro e não ataca a causa (C17).

7 PLANO DE AÇÃO quem faz o quê e até quando (C18)

Renegociação de contrato até 31/07/2026, alerta de atraso no ERP até 15/08, padronização do cadastro de fornecedor até 20/08 e painel de acompanhamento (C16) até 25/08, cada ação com dono e prazo definidos (C18).

8 ACOMPANHAMENTO E O QUE FICA EM ABERTO como saber se funcionou, e o limite da análise

Acompanhar semanalmente o lead time real por fornecedor e a ruptura por CD no painel de acompanhamento (C16). Em aberto: dimensionar a perda de receita, hoje sem base de pedido perdido, e validar o efeito da renegociação sobre a acurácia da previsão antes de mexer no estoque de segurança.

ACOMPANHAMENTO E LIMITES como a decisão será revisada, indicador a indicador, e o que fica de fora (N03, C16, C18, C17)

INDICADOR	ATUAL	META	FREQÜÊNCIA	RESPONSÁVEL	PRÓXIMA REVISÃO
Ruptura de estoque (% SKU-dia)	7,8%	4%	Diária	Logística, Célia	25/08/2026
Lead time do fornecedor (dias)	14,2	9	Semanal	Suprimentos, Marcos Andrade	25/08/2026
Cobertura de estoque (dias)	11,4	18	Diária	Logística, Célia	25/08/2026
Acurácia da previsão (%)	71%	85%	Mensal	Comercial, Paula	25/08/2026

O QUE ESTA ANÁLISE NÃO RESPONDE

Não dimensiona a perda de receita por venda não realizada, sem base de pedido perdido (N02). A acurácia da previsão também se relaciona com a ruptura, mas com correlação mais fraca e inversa (r=-0,58), e essa alavanca não foi priorizada nesta rodada. O custo de renegociar contrato frente ao custo de estoque de segurança não foi comparado em reais.

ANÁLISE	RESPONSÁVEL	PATROCINADOR	REVISÃO
AN-2026-014, ruptura de estoque na Distribuidora Norte Sul	Ana Prado, Planejamento	Diretoria de Operações	v1, 19/08/2026